

# CORSO PER GESTORI DELLA CRISI DA SOVRAINDEBITAMENTO 2023

*LEZIONE X – Rischi del mantenimento della continuità aziendale*

*Fabrizio Goia – Dottore Commercialista*



ORDINE DEGLI AVVOCATI DI TORINO



Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino

# Continuità aziendale

---

La **continuità aziendale** è la capacità di un'impresa di costituire un complesso economico funzionante e destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale secondo i principi di **competitività, coesione, economicità**

---

L'obiettivo è quello di raggiungere risultati positivi che permetteranno di generare correlati flussi finanziari nel tempo

# Art. 2423 bis Codice Civile – i principi di redazione del Bilancio

---

L'art. 2423 bis del Codice Civile recita «la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della **continuazione dell'attività**, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato»

---

L'attitudine dell'azienda di **generare flussi reddituali**, che trasformandosi in **flussi finanziari garantiscono la remunerazione dei fattori produttivi** impiegati, deve essere vista in un'ottica di breve, medio e lungo periodo

# C.C.I.I. e CONTINUITA'

- Il Codice della Crisi
  - prevede un SISTEMA DI PREVENZIONE DI UNA CONDIZIONE DI INSOLVENZA attraverso la lettura di eventi passati e di scenari futuri al fine di favorire interventi tempestivi capaci di rilevare prima, e sanare poi, uno stato di crisi
  - muove in un'ottica di continuità aziendale privilegiando la ristrutturazione delle aziende
  - mette a disposizione degli imprenditori degli strumenti di prevenzione del dissesto definitivo dell'attività per la salvaguardia della continuità aziendale

---

È necessario **programmare e monitorare** azioni basate su dati concreti e implementare eventuali correzioni orientate a prevenire e contrastare una possibile crisi.

Oltre ad imporre un adeguato **assetto organizzativo, amministrativo e contabile** il CCII richiede di:

- **Monitorare** per anticipare stati di insolvenza o di crisi;
  - **Proteggere** la capacità imprenditoriale di coloro che sono minacciati da situazioni di crisi
- 

Un **controllo di gestione efficace** consente alle imprese di sviluppare l'adeguato assetto per tutelarne la continuità

## **INCUBAZIONE**

«non riscontro problematiche»

## **MATURAZIONE**

«fase di mercato negativa ma progrediamo meglio di altri»

## **CRISI CONCLAMATA**

«riscontriamo qualche problema ma la situazione è controllata»

## **INSOLVENZA REVERSIBILE**

« ci sono i segnali di una crisi in corso ma escludiamo il ricorso a trattative con i creditori o altre procedure»

## **INSOLVENZA IRREVERSIBILE**

«non abbiamo colpa»

## INDICATORI FINANZIARI

- situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori e altri creditori;
- bilanci storici o prospettici che mostrano cash flow negativi;
- principali indici economico-finanziari negativi;
- mancanza o discontinuità nella distribuzione dei dividendi;
- incapacità di saldare i debiti alla scadenza;
- incapacità nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori dalla condizione “a credito” alla condizione “pagamento alla consegna”;
- incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

## INDICATORI GESTIONALI

- perdita di amministratori o di dirigenti chiave senza riuscire a sostituirli
- perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- difficoltà nell'organico del personale o difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamento da importanti fornitori

## ALTRI INDICATORI

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
- contenziosi legali e fiscali che, in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di rispettare;
- modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa.



# Controllo di gestione

- Il Controllo di Gestione è funzionale alla tempestiva emersione della crisi attraverso la pianificazione e programmazione di decisioni e azioni orientate alla continuità aziendale
- Consente di :
  1. **Programmare** gli obiettivi operativi e valutarne il raggiungimento
  2. **Ottimizzare** le risorse economiche e produttive
  3. **Evidenziare** il contributo economico-finanziario di ogni unità produttiva

# Processo decisionale

1. Percezione del problema
2. Definizione dello spazio problematico
3. Fissazione degli obiettivi di breve e medio-lungo periodo
4. Individuazione delle regole di ricerca di informazioni da utilizzare durante il processo
5. Generazione di alternative
6. Statuizione delle regole di scelta
7. Decisione ed implementazione della scelta
8. Valutazione ex-post del processo e del risultato

# Fasi strategiche

- Per ottenere gli obiettivi fissati esistono 4 fasi strategiche:
  1. **PIANIFICAZIONE** ⇒ elaborare strategie ed attività a breve, medio e lungo termine
  2. **ESECUZIONE** ⇒ mettere in campo risorse produttive e commerciali
  3. **REPORTING** ⇒ monitorare e rappresentare il raggiungimento degli obiettivi operativi
  4. **VALUTAZIONE O CORREZIONE** ⇒ consente l'eventuale revisione dei piani e la ricollocazione delle risorse per individuare nuovi obiettivi e strategie di business più efficaci

# Analisi delle cause che possono compromettere la continuità aziendale

- ❖ **CAUSE ESTERNE** riferibili a fenomeni esterni all'azienda e non facilmente controllabili (es. crisi del settore in cui si opera, fallimento di un cliente, nuovo concorrente, ecc);
- ❖ **CAUSE INTERNE** riconducibili al **sistema organizzativo, gestionale e informativo dell'impresa**. Variabili su cui è più facile intervenire, poiché maggiormente controllabili rispetto alle variabili esterne (es. sostituzione di un macchinario, struttura informatica più efficiente, ecc)

- ❖ **CAUSE SOGGETTIVE** conoscenze e competenze inadeguate del management, o errori di valutazione nel processo decisionale e operativo;
- ❖ **CAUSE OGGETTIVE** esulano dalla persona titolare ma ricadono sull'impresa in crisi.

- ❖ **CAUSE PER DISEQUILIBRI REDDITUALI** interessano la redditività dell'impresa, l'aspetto della produttività, l'autosufficienza economica e, più in generale, l'equilibrio tra ricavi e costi;
- ❖ **CAUSE PER SQUILIBRI PATRIMONIALI** non adeguata correlazione tra investimenti in essere, fabbisogno finanziario e fonti di finanziamento;
- ❖ **CAUSE PER SQUILIBRI FINANZIARI** sincronizzazione tra entrate e uscite monetarie in ottica di pianificazione finanziaria.

- ❖ **CAUSE DA INEFFICIENZA** impiego dei fattori produttivi e la loro scarsa ottimizzazione;
- ❖ **CAUSE DA SOVRACAPACITA'/RIGIDITA'** attività strategica dell'impresa e **capacità produttiva non sempre adeguata**. Una domanda di prodotti o servizi inferiore rispetto all'effettiva offerta

- ❖ **CAUSE DA DECADIMENTO DEI PRODOTTI O DA CARENZA DI INNOVAZIONE** gestione del portafoglio prodotto. Necessità fisiologica di apportare innovazione di prodotto e di processo all'interno dell'impresa;
- ❖ **CAUSE DA CARENZA DI PROGRAMMAZIONE** scarsa attenzione alla programmazione (budgettizzazione e alla reportistica);
- ❖ **CAUSE DA PASSAGGIO GENERAZIONALE**



In base all'intensità del fattore scatenante la crisi economica può presentarsi:

- **Circoscritta**: possibilità – una volta rimossi i fattori scatenanti – di ripristino della continuità aziendale
- **Strutturale**: probabilità basse di ripristino con conseguenze sulla continuità aziendale

L'impresa si deve quindi dotare di strumenti idonei che facciano emergere una condizione di squilibrio

L'analisi delle condizioni di **equilibrio** (economico – finanziario – patrimoniale) vanno interpretate nel più ampio contesto di «**equilibrio generale**», in quanto il processo produttivo può essere influenzato contemporaneamente da variabili economiche, patrimoniali e finanziarie

# Equilibrio economico

E' l'attitudine dell'impresa a conseguire ricavi mediamente superiori rispetto ai costi sostenuti con un orizzonte temporale di breve, medio e lungo periodo

L'azienda deve essere in grado di garantirsi un'autonomia reddituale stabilendo linee strategiche senza influenze da terze parti

L'azienda deve saper scegliere la strategia ritenuta più consona agli obiettivi da raggiungere senza mettere a rischio la sopravvivenza dell'impresa

# Equilibrio finanziario

L'equilibrio finanziario rappresenta la capacità dell'azienda di far fronte con continuità ai pagamenti e può essere indagato sotto un triplice aspetto:

- > *finanziario in senso lato* ricomprendendo in esso l'indagine sia dei crediti che dei debiti di finanziamento, oltre ai crediti e debiti di funzionamento e il denaro in cassa;
- > *numerario* circoscrivendo l'analisi ai soli crediti e debiti di funzionamento, nonché al denaro;
- > *monetario* che concerne le sole disponibilità liquide

# Equilibrio patrimoniale

Sincronizzazione tra investimenti e fonti di finanziamento

Se il reale fabbisogno finanziario *a breve* dell'impresa trovi copertura *a breve*, così come nel medio-lungo termine

# Disposizioni normative

## Codice Civile - Art. 2423 bis co.1 c.c.

- prioritaria assunzione dell'ipotesi di normale funzionamento dell'impresa istituzionalmente destinata a durare nel tempo.
- *La valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza nella prospettiva della continuazione dell'attività, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato*

## Principi Contabili Nazionali

- OIC 5 valutazioni del bilancio di esercizio nell'ipotesi in cui venga meno la validità del postulato del «going concern»
- OIC 11 la continuità di applicazione dei criteri di valutazione nel tempo è uno dei cardini della determinazione dei risultati di esercizio

# Disposizioni normative

## Principi di revisione

- stabilire regole di comportamento in merito alla correttezza del presupposto di continuità aziendale, assunto come base per la redazione del bilancio

## Norme di comportamento CNDCEC

- il Collegio Sindacale è tenuto a monitorare la continuità aziendale e a comunicare agli amministratori la sussistenza di fatti idonei a pregiudicare la continuità dell'impresa con l'invito di porvi rimedio; sollecita gli opportuni provvedimenti, finanche l'adozione di uno degli istituti di composizione negoziale della crisi di impresa. Suggerisce all'organo amministrativo di individuare e di adottare tempestivamente lo strumento maggiormente idoneo

Si vuole quindi garantire:

- ❖ la prevenzione di uno stato di crisi in relazione al ciclo di vita dell'azienda e alla sua attività economica;
- ❖ la definizione di interventi correttivi, evitando l'insolvenza irreversibile dell'impresa;
- ❖ la ricostruzione di una condizione di continuità mediante azioni stragiudiziali e, all'occorrenza, giudiziali.

**N.B.** Affinché detti indicatori e indici possano dirsi rappresentativi di un mancato raggiungimento dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale da parte dell'impresa necessita che “diano evidenza della non sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e dell'assenza di prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, nei sei mesi successivi



## **INDICI DI ALLERTA** hanno la **finalità** di evidenziare:

- la discontinuità, o meglio la difficoltà, per ciò che concerne la sostenibilità dei debiti entro i sei mesi successivi;
- il pregiudizio in merito al principio della continuità aziendale che, seguendo l'OIC 11, ci permette di allungare il tempo di analisi ai dodici mesi;
- i ritardi reiterati e significativi nel pagamento dei debiti relativi alle retribuzioni scadute da almeno sessanta giorni per un importo superiore alla metà rispetto alle retribuzioni del mese, oppure dei debiti relativi alle forniture scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore rispetto ai debiti non scaduti;
- la scarsa patrimonializzazione, data dall'inadeguatezza dei mezzi propri rispetto ai mezzi di terzi.

# Prevenzione dello stato di crisi

- “consentire alle imprese sane in difficoltà finanziaria di ristrutturarsi in una fase precoce, per evitare l’insolvenza e proseguire l’attività”
- a supporto della **tempestiva** rilevazione di una condizione di **inadeguata continuità** e di **potenziale insolvenza**, ci potrebbero essere una serie di strumenti, ovvero di attività, con cui monitorare e prevenire le condizioni di squilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario.

La **costruzione di un modello di monitoraggio attento** e la **pianificazione strategica** a livello economico e finanziario rappresentano strumenti indispensabili per il miglioramento dei risultati di gestione.

I **flussi di cassa** derivanti dall'attività operativa devono risultare **superiori a quelli necessari per sostenere gli investimenti in essere**.

E' pertanto necessario monitorare tale grandezza congiuntamente ad altri indici per consentire all'impresa di scongiurare situazioni di **squilibrio economico e finanziario**, preservando l'integrità del patrimonio aziendale e della sua continuità.

Tra gli strumenti, ricordiamo:

1. l'analisi di bilancio
2. il rendiconto finanziario
3. il piano finanziario per la definizione del fabbisogno finanziario
4. la posizione finanziaria netta
5. il controllo di gestione
6. la predisposizione del budget di esercizio e l'analisi degli scostamenti (reporting)

## Soggetti interessati dalla continuità aziendale e rischi

- **Soci**: la continuità è presupposto base per monitorare la performance delle proprie aziende (rischio: mancata distribuzione dei dividendi)
- **Management**: la continuità è presupposto base per il mantenimento e la conferma del ruolo di leadership (rischio in caso di liquidazione giudiziale)
- **Finanziatori**: rischio di mancato rimborso del credito
- **Lo Stato**: mancate entrate finanziarie
- **I Creditori**: rischio di controparte
- **Sindaci e Revisori**